北京市某区社区卫生服务中心内部绩效管理实践研究与效果评价

甘静雯, 巩亚楠，等. 北京市某区社区卫生服务中心内部绩效管理实践研究与效果评价［J］. 中国全科医学，2022. ［Epub ahead of print］. DOI：10.12114/j.issn.1007-9572.2022.0865

【摘要】目的：探讨绩效管理在社区卫生服务中心内部实施效果。**方法：**对比分析2019和2020年服务数量、质量、绩效管理、满意度、区级年终考核和工资薪酬方面的指标。**结果：**2020年重点工作的服务数量、服务利用和服务质量较上年度提高，除家庭医生签约率和老年人体检真实率略低于全区平均水平，其余指标均高于全区水平；绩效管理评价：医务人员认为工资与工作量比较匹配和非常匹配上升了29.8%；对中心发展目标、科室发展目标和个人本职工作重点的认知分别上升了15.6%、13.2%和2.6%；考核指标符合实际工作上升了20.6%；指标权重值和科室、站二次绩效分配合理分别上升了19.4%和8.3%；认为激励性较强增加了18.3%；绩效改进效果明显增加了18.1%；绩效管理总体满意度上升了11.8%。居民满意度：对慢病管理、儿童健康管理、医务人员技术水平和就诊结果方面的满意度均有不同程度的提高。区级年终考核：除1中心排名未变，其余中心均名次提高。工资薪酬：在岗职工、医生、护士和预防保健人员年人均收入分别增长了5.2%、7.6%、8.4%和10.4%，较全区人均收入分别提高了4.7、8.7、4.4和3.9万元。**结论：**经过不同经济发展水平的社区卫生服务中心论证，该绩效管理体系应用效果显著，具有一定的推广价值。

【关键词】社区卫生服务中心；绩效管理；效果评价

Research and effect evaluation of internal performance management practice in community health service center in a district of Beijing

【Abstract】**Objective** To explore the effect of performance management in community health service center. **Methods** Comparing and analyzing the indicators of service quantity, quality, performance management, satisfaction, year-end assessment of district level and salary in 2019 and 2020. **Results** The service quantity, service utilization and service quality of key work in 2020 were improved compared with those of the previous year, except for the family doctor contract rate and the real physical examination rate of the elderly, which were slightly lower than the regional average level, other indicators were higher than the regional level; performance management evaluation: Medical staff believed that the salary and workload were relatively matched and very matched increased by 29.8%; the cognition of center development goals, department development goals and individual work priorities increased by 15.6%, 13.2% and 2.6% respectively; the assessment indicators were in line with the actual work increased by 20.6%; reasonableness of index weight value and the secondary performance distribution of departments and stations increased by 19.4% and 8.3% respectively; the incentive that is strong increased by 18.3%; the performance improvement effect increased by 18.1% significantly; the overall satisfaction with performance management increased by 11.8%. Resident Satisfaction: Satisfaction with chronic disease management, children's health management, medical staff's technical level, and medical treatment results improved to varying degrees. Year-end assessment of district level: Except for 1 center whose ranking remained unchanged, the rest of the centers were all improved. Salary: Annual per capita incomes of on-the-job workers, doctors, nurses, and preventive and public health personnel increased by 5.2%, 7.6%, 8.4%, and 10.4% respectively, which was forty seven, eighty seven, forty four and thirty nine thousand higher than that of the whole region. **Conclusion** After the demonstration of community health service centers with different economic development levels, the application effect of the performance management system is remarkable, and it has certain promotion value.

【Key words】community health service center; performance management; effect evaluation

2017年《北京市卫生和计划生育委员会关于印发北京市基层医疗卫生机构绩效管理指导方案的通知》（京卫基层〔2017〕18号）文件提出，要规范基层医疗卫生服务机构的基本服务项目，完善基层医疗卫生机构绩效管理及考核制度，激发人员服务活力，提高基层卫生服务质量与效率。目前大多数社区卫生服务中心实施绩效管理，但在

实际考核过程中仅注重考核，未纳入绩效管理理念。绩效考核是绩效管理的一种手段，绩效管理则是贯穿于组织整个人力资源管理体系，从战略管理、目标管理到绩效管理，涵盖和超越了传统意义上的绩效考核的概念，是一种提高员工的绩效和开发团队、个体潜能、使组织不断获得成功的管理思想[1]。通过查阅相关参考文献、对通州区所有社区卫生服务中心进行调查，发现在实际绩效管理中将大量的基本医疗和公共卫生指标纳入绩效考核，一般分为工作数量、工作质量、满意度等维度，考核结果仅与奖励性工资结合，而忽略了方案指标体系设计不合理，考核方案不适时修改，人员工作缺乏积极性，对绩效管理满意度低等问题，并未达到绩效管理的目的，绩效管理的理论价值与实际运行效果之间存在着明显的背离问题[2-4]。

2019 年课题组对全区 18 所社区卫生服务中心进行普查，490 名医务人员进行问卷调查以及 14 名相关人员进行访谈，了解绩效管理存在的问题。采用专家研讨法确定了绩效管理方案，其中经过 2 轮德尔菲专家咨询法确定了国家基本公共卫生考核指标和权重，并依托信息系统维护当量值，数据可直接统计得分，保证了工作数量的真实性，并从绩效管理的概念、方案、实施过程与改进方面探索出一套绩效管理体系，制定一套《社区卫生服务中心内部绩效管理手册》。2020 年在 4 所社区卫生服务中心应用新方案，本研究对其应用效果进行评价，评价该绩效管理体系是否可以推广，为今后社区卫生服务中心建立科学的绩效管理体系提供参考依据。

1 资料与方法

1.1 资料来源

资源来源于 2019 和 2020 年北京市常规监测系统、妇幼二期系统、区卫生健康委员会年终考核数据和日常考核工作记录。

1.2 研究方法

通过专家研讨法和德尔菲专家咨询法确定了绩效管理体系和绩效管理实施效果的评价指标。遴选 18 位专家进行专家研讨，专家分别来自社区卫生管理中心和公共卫生科主任 2 名，4 名社区卫生服务中心主任或副主任，4 名绩效考核工作负责人、以及 8 名基本公共卫生服务相关工作负责人，通过 2 轮研讨初步确定绩效管理实施效果的评价指标；邀请 15 名专家进行德尔菲专家咨询，8 名专家工作年限在 20 年以上，占 53.3%，学历以本科学历为主（10 名），占 66.7%，职称以正高级职称为主（7 名），占 46.7%，涵盖医院管理、公共卫生、全科医学、社区卫生服务和绩效管理相关领域，在社区卫生服务绩效管理方面具有一定的研究经验。本研究通过微信将初步设计的指标体系发送给专家，通过第一轮专家咨询，根据专家意见修改指标，并将不符合筛选标准和意见差异较大的指标与专家沟通，针对改进后的指标体系进行了第二轮函询，经过 2 轮专家咨询最终确定效果评价指标。

2019 年 5-6 月和 2021 年 1-2 月先后对 4 所中心的医务人员和居民进行现场问卷调查，两次调查方式统一：对调查时间段内所有的在岗职工进行普查，发放《北京市通州区社区卫生服务中心绩效管理现状调查问卷（医务人员）》问卷，自行填写，调查员在规定日期内收回问卷，先后分别共调查 490 和 512 人，有效问卷分别为 464 和 476 份，有效率分别为 94.7%和 93.0%；通过预调查，依据抽样理论，确定每所中心就诊患者的样本量 128 份，4 所中心共 512 份，实际调查过程中考虑到数据缺失、无应答等问题，将样本量定为 752 份，调查员现场协助患者填写《北京市通州区社区卫生服务中心患者满意度》问卷，先后样本量不变，两次有效问卷分别为 720 和 714 份，有效率分别为 95.7%和 95.0%。

1.3 统计学方法

采用 EpiData 3.1 软件进行数据双录入，采用 SPSS20.0 统计软件进行数据分析。等级资料采用秩和检验，率的比较采用卡方检验，以 $P<0.05$ 为差异有统计学意义。

2 结果

2.1 服务数量、服务利用和服务质量

在重点工作服务数量方面，4 所中心新增家庭医生签约人数、高血压和糖尿病规范管理人数均有所增加，总体分别增长了 32.1%、22.1%和 20.3%；在服务利用方面，高血压、糖尿病规范化管理率、血压和血糖控制率（1 所中心略有下降）、儿童和孕产妇系统管理率、家庭医生签约率和严重精神障碍患者规范化管理率均为增长状态，总体分别增长了 1.37%、9.4%、0.8%、1.4%、1.3%、2.4%、12.3%和 1.2%；在服务质量方面，病历书写合格率、处方合格率、老年人体检真实率、家医签约协议书真实率均有不同程度的提升，总体分别增长 4.1%、3.6%、6.5%和 3.1%（见表 1）。与全区平均水平对比发现，3 所中心新增家庭医生签约人数增长率远远高于全区平均增长率；4 所中心血压和血糖控制率、儿童和孕产妇系统管理率、严重精神障碍患者规范化管理率均高于全区水平，家庭医生签约率略低于全区签约率，但是 3 所中心签约率增长幅度高于全区水平；4 所中心病历书写合格率、处方合格率、家医签约协议书真实率均高于全区平均水平，老年人体检真实率略低于全区平均水平（见表 2）。

表 1 4 所中心应用绩效管理体系前后对比分析

二级指标	梨园	张家湾	宋庄	大杜社

一级指标		2019.1—2019.12	2020.1—2020.12	增长率（%）	2019.1—2019.12	2020.1—2020.12	增长率（%）	2019.1—2019.12	2020.1—2020.12	增长率（%）	2019.1—2019.12	2020.1—2020.12	增长率（%）
服务数量	新增家庭医生签约人数	10161	22248	119	34034	36113	6.1	1236	1825	47.7	342	578	69.0
	高血压规范化管理人数	3848	4278	11.2	2354	3701	57.2	3137	3673	17.1	2036	2242	10.1
	糖尿病规范化管理人数	1878	2180	16.1	1153	1700	47.4	1530	1711	11.8	861	933	8.4
服务利用	高血压规范化管理率（%）	72.5	75	2.5	64	74.7	10.7	62.9	76.6	13.7	81.5	93.2	11.7
	血压控制率（%）	87.0	87.3	0.3	92.7	93.1	0.4	88.8	90.4	1.6	68.9	69.4	0.5
	糖尿病规范化管理率（%）	66.9	80.2	19.9	64	78.8	14.8	65.8	81	15.2	83.3	94.3	11.0
	血糖控制率（%）	83.9	84.2	0.3	92.6	89.9	-2.7	86.8	89	2.1	83.5	88.5	5.0
	儿童系统管理率	95.0	98.0	3.0	96.1	98.1	2	98.3	98.5	0.2	99.2	99.2	0.0
	孕产妇系统管理率	98.0	100.0	2.0	100.0	100.0	0.0	94.4	100.0	5.6	98.3	100	1.7
	家庭医生签约率（%）	28.5	30.0	1.5	29.5	32.0	2.5	30.2	35.2	5.0	30.5	36.1	5.6
	严重精神障碍患者规范化管理率（%）	96.8	97.2	0.4	97	97.1	0.1	93.9	98	4.1	99	99.1	0.1
服务质量	病历书写合格率	83.0	85.0	2.0	85.3	89.6	4.3	85.2	88.4	3.2	84.2	88.5	4.3
	处方合格率	84.2	86.5	2.3	83.6	88.0	4.4	87.2	89.9	2.7	90.0	92.9	2.9
	老年人体检真实率（%）	90.2	95.5	5.3	72.6	84.3	11.7	93.2	94.9	1.7	90.9	94.6	3.7
	家医签约协议书真实率（%）	87.2	89.6	2.4	91.2	92.0	0.8	92.1	95.5	3.4	91.5	96.1	4.6

表 2 全区服务数量、服务利用和服务质量平均数据分析

一级指标	二级指标	2019.1—2019.12	2020.1—2020.12	增长率（%）
服务数量	新增家医医生签约人数	3889	5389	38.6
	高血压规范化管理人数	3330	3917	17.6
	糖尿病规范化管理人数	1416	1669	17.8
服务利用	高血压规范化管理率（%）	63.6	71.3	7.7
	血压控制率（%）	75.7	74.2	-1.5
	糖尿病规范化管理率（%）	64.9	71.4	6.5
	血糖控制率（%）	77.1	77.2	0.1

	儿童系统管理率	96.6	97.2	0.6
	孕产妇系统管理率	94.4	99.2	4.8
	家庭医生签约率（%）	34.2	36.4	2.2
	严重精神障碍患者规范化管理率（%）	92.0	93.6	1.6
	病历书写合格率	83.0	84.5	1.5
	处方合格率	83.2	85.0	1.8
服务质量	老年人体检真实率（%）	91.2	95.6	4.4
	家医签约协议书真实率（%）	86.7	89.1	2.4

2.2 绩效管理评价

对医务人员进行问卷调查，研究结果 p＜0.05，均有统计学意义。具体结果如下：越来越多的医务人员认为工资与工作量匹配程度越来越高，认为比较匹配和非常匹配的占 46.4%，上升了 29.8%；了解中心发展目标、科室发展目标和个人本职工作重点的分别占 79.6%、89.5%和 97.9%，认知率均较实施前有所增长，分别上升了 15.6%、13.2%和 2.6%；在指标设计方面 72.5%医务人员认为考核指标符合实际工作，较实施前上升了 20.6%；医务人员认为指标权重值和科室、站二次绩效分配合理性增强，仅分别有 17.7%和 11.1%人员认为不合理；医务人员对绩效考核结果了解程度越来越高，仅有 15.7%人员不了解，下降了 12.4%；关于激励性评价方面，医务人员认为激励性越来越强，67.5%人员认为激励性较强，较实施前增加了 18.3%；对于绩效考核改进情况，医务人员认为改进效果明显，占 60.7%，增加了 18.1%；对绩效管理水平的认可度略有提高，54.2%人员评价较高；绩效管理总体满意度有所提高，比较满意和非常满意占 50.2%，上升了 11.8%（见表 3）。

表 3 医务人员对绩效管理实施前后的差异性比较

指标		实施前		实施后		Z/x^2	P
		人数	百分比（%）	人数	百分比（%）		
工资与工作量	非常匹配	8	1.7	71	14.9		
	比较匹配	69	14.9	150	31.5		
	一般	177	38.1	166	34.9	-11.519	0.000
	不太匹配	137	29.5	75	15.8		
	非常不匹配	73	15.7	14	2.9		
中心发展目标认知	知道	297	64.0	379	79.6	180.579	0.000
	不知道	167	36.0	97	20.4		
科室发展目标认知	知道	354	76.3	426	89.5	408.936	0.000
	不知道	110	23.7	50	10.5		
个人本职工作重点	知道	442	95.3	466	97.9	816.357	0.000
	不知道	22	4.7	10	2.1		
指标设计是否符合实际工作	是	241	51.9	345	72.5	57.260	0.000
	否	223	48.1	131	27.5		
考核指标权重值设置合理性	大多数非常合理	107	23.1	234	48.1		
	部分合理	182	39.2	160	33.6	-6.625	0.000
	不太合理	82	17.7	58	12.2		
	非常不合理	32	6.9	24	5		
二次分配合理性	合理	374	80.6	423	88.9	455.017	0.000
	不合理	90	19.4	53	11.1		
绩效考核结果了解程度	非常了解	31	6.7	113	23.7		
	比较了解	116	25.0	133	27.9		
	一般	187	40.3	155	32.6	-7.452	0.000
	不太了解	101	21.8	61	12.8		
	完全不了解	29	6.3	14	2.9		
激励性评价	非常强的激励	42	9.1	126	26.5	-7.811	0.000
	较强的激励	186	40.1	195	41		

	激励性不够	182	39.2	143	30		
	非常差	54	11.6	12	2.5		
绩效考核改进情况	很好	67	14.4	131	27.5		
	好	131	28.2	158	33.2		
	一般	190	40.9	128	26.9	-5.56	0.000
	无改进	51	11.0	33	6.9		
	倒退	25	5.4	26	5.5		
绩效管理水平评价	很高	73	15.7	98	20.6	-2.829	0.005
	较高	147	31.7	160	33.6		
	一般	208	44.8	204	42.9		
	较差	27	5.8	7	1.5		
	很差	9	1.9	7	1.5		
绩效管理总体满意度	不满意	35	7.5	26	5.5		
	不太满意	44	9.5	45	9.5		
	一般	207	44.6	166	34.9	-4.38	0.000
	比较满意	154	33.2	153	32.1		
	非常满意	24	5.2	86	18.1		

2.3 居民满意度

对居民进行问卷调查，先后两次调查主要以女性为主，分别占 60.8%和 51.1%，年龄 50 岁以上人群最多，分别占 80.0%和 76.6%，年龄≥65 岁的分别占 42.5%和 45.7%，研究结果 $p<0.05$，均有统计学意义。居民对慢病管理、儿童健康管理、老年人健康管理服务、医务人员技术水平和就诊结果方面的满意度均有不同程度的提高，其中慢病管理服务满意度显著增长，持比较满意和很满意的占 93.9%，上升了 18.0%；实施后儿童健康管理服务满意度达 99.0%；老年人健康管理服务、医务人员技术水平和就诊结果的满意度分别为上升了 0.4%、0.9%和 0.4%（见表 4）。

表 4 患者对绩效管理前后满意度方面的差异性比较

指标		实施前		实施后			
		人数	百分比（%）	人数	百分比（%）	Z	P
慢病管理	很满意	172	47.8	226	69.3		
	比较满意	101	28.1	80	24.5		
	一般	77	21.4	15	4.6	-6.538	0.000
	不太满意	5	1.4	4	1.2		
	很不满意	5	1.4	1	0.3		
儿童健康管理	很满意	94	50.0	79	78.2		
	比较满意	78	41.5	21	20.8		
	一般	16	8.5	1	1.0	-4.802	0.000
	不太满意	0	0.0	0	0.0		
	很不满意	0	0.0	0	0.0		
老年人健康管理	很满意	147	57.2	148	61.2		
	比较满意	89	34.6	75	31.0		
	一般	19	7.4	15	6.2	-0.822	0.411
	不太满意	1	0.4	4	1.7		
	很不满意	1	0.4	0	0.0		
医务人员水平	很满意	275	38.2	359	50.3		
	比较满意	333	46.3	250	35.0		
	一般	96	13.3	95	13.3	-3.867	0.000
	不太满意	9	1.3	5	0.7		
	很不满意	7	1.0	5	0.7		
就诊结果	很满意	297	41.3	339	47.5		
	比较满意	314	43.6	269	37.7	-16.214	0.000
	一般	93	12.9	89	12.5		

不太满意	9	1.3	12	1.7
很不满意	7	1.00	5	0.7

2.4 区级年终绩效考核

与 2019 年对比，2020 年区级年终绩效考核结果显示：除梨园中心排名未变，其余中心名次均提高，尤其大杜社中心提高了 10 个名次，位居全区第二名。

2.5 工资薪酬

2020年在岗职工、医生、护士、预防保健人员年人均收入为18.8、22.6、18.1和17.4万元，较全区人均收入分别提高了4.7、8.7、4.4和3.9万元，较上年度分别增长了5.2%、7.6%、8.4%和10.4%。

3 讨论

本研究将全区社区卫生服务中心按照地理位置和经济发展水平划分为三大区域：城市区、城乡结合区、郊区，各区域抽取采取先分层，后对层内进行 PPS 抽样，结合是否设立病房，最终选取 4 所社区卫生服务中心。采用德尔菲专家咨询法确定评价指标，通过横向和纵向比较分析 4 所中心工作开展情况；实施该绩效管理前后分别对医务人员和居民进行调查，了解医务人员对绩效管理的满意度，居民的满意度、健康水平等情况，对绩效管理应用情况进行综合测评，结果发现该绩效管理体系取得了一定的效果，具有推广意义[5]。

3.1 实施多维度绩效管理，提高了服务效率

本研究制定绩效管理方案，从岗位管理、目标管理、组织管理、服务数量、服务质量、医德医风、劳动纪律和满意度方面确定考核指标体系，树立绩效管理理念，从绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、考核结果应用与反馈四个方面进行绩效管理，并遵循 PDCA 循环原则，根据考核结果存在的问题，不断完善绩效管理。通过实施该方案，中心提高了医务人员工作积极性，公共卫生工作量有所增长，尤其家庭医生签约服务作为重点工作提高较快[6]；提升了医务人员服务质量，规范了医疗服务行为，服务记录的规范性和真实性略有提高。此外，各中心根据区级工作要求，结果中心实际情况，制定了工作目标，进一步推动各项工作的发展，增强了综合竞争力，2020 年 3 所中心区级考核成绩明显提升。

3.2 加强绩效管理科学性，提高了医务人员积极性和满意度

2020 年再次对医务人员进行调查，发现该绩效管理方案在指标设定、权重值和科室内部绩效分配更具合理性，能够科学评价工作，体现了自己的工作价值：根据 KPI 原则，专家对考核指标进行论证，剔除繁琐、不重要的指标，减轻医务人员考核压力；调查中有 83.8%的医务人员认为绩效与工资挂钩会产生比较好的激励效果，针对薪酬不满意的岗位人员，调整当量值，提升完成时间长、难度大、风险性高的工作当量，如口腔科、中医科、放射科，降低人力耗费少、难度低的岗位当量，如化验检查科室。同时该体系落实了“增、奖、补”政策：4 所中心的绩效奖金每人提高了 800 元，全科医生和公共卫生人员分别每月享有 200 和 100 元补助；面对政策性变化和新冠肺炎疫情期间产生的新任务，特制定了付费家庭医生签约服务绩效考核方案，设立了新冠肺炎疫情防控工作指标及当量，疫苗接种当量、核酸采样补助等专项奖励，医务人员工资水平有所增长，更能带动其积极性[7]。在本课题首次调查中发现职工满意度与职称相关，该方案设立职称系数，根据职称高低进行奖励；同时特制定了《卫生专业技术人员高级专业技术资格评审办法》，根据个人工作数量、质量、科研等情况评定职称。为了更好地顺利开展工作，发挥中层干部力量，设立职务补贴。每季度根据中层干部工作完成情况，对其进行奖惩。定期征求职工意见，适时调整当量值以提高医务人员积极性，保证各项工作高质量完成；提高进修人员待遇，鼓励员工学习各项技能，提升自身水平。在整个绩效管理运行过程中，中心更注重中心与个人目标共同发展，有考核必反馈，让每位医务人员都能了解自己的业绩和不足，定期征求其意见，不断改进绩效管理办法，大大提升了其满意度[8-9]。但由于新冠肺炎疫情防控工作，社区卫生服务中心充分发挥了基层网底作用，其工作量大幅度增加，而工资与工作量匹配度并未达到绝大多数医务人员认可，直接影响了医务人员对绩效管理的总体满意度，接下来课题组需进一步完善绩效管理，继续探讨薪酬与工作量的匹配程度，提升其满意度。

3.3 改善服务水平，促进了患者满意度提升

作为基层医疗机构，绩效管理的目的就是为了提高医务人员服务水平，更好的为辖区居民提供优质服务，做好健康守门人的角色。该体系在考核指标设计上更注重服务效果评价，提高了血压、血糖控制率、居民满意度等指标的权值，直接对表扬和投诉事件进行金额奖惩，规范了医务人员行为；另外，方案中设立目标管理，将中心整体目标与科室和个人目标相结合，向员工提供学习机会促进个人成长，提升其工作技能和健康管理水平，能为居民提供优质的医疗服务，从而提高了居民对慢病管理、儿童健康管理等各项工作和医务人员的满意度[10]。

3.4

参考文献

[1]赵国军. [M]. 北京：化学工业出版社，2009:1.

[2]冯国录,郑爱明.医院绩效管理综述[J].国外医学·卫生经济分册,2015,32(126):81-87.

[3]胡建生.卫生院绩效考核存在的问题和对策分析.[J].乡镇企业导报,2022,2:211-213.

[4]周蒙 , 崔志鹏 , 崔志胜 , 等 . 我国基层医疗卫生机构绩效管理面临困境及对策 [J].现代医院管理 ,2018,16(4):32-35.

[5]杨非衡,倪娜娜,朱磊等.北京市朝阳区社区卫生服务机构绩效考核改革效果研究[J].中国全科医学,2016,19(4):386-391.

[6]兰茜,陈洁. PDCA 在医院绩效管理工作中的实践与思考.[J].中国医院,2019,23(1):78-80.
[7]仇媛雯,贲慧,姚晶晶等. 基于 RBRVS 与 DRG 的公立医院绩效薪酬考评应用探索[J]. 中国卫生经济，2019，38（4）：72-75.
[8]徐建德,夏丽芳,张培培.上海市某二级综合性医院绩效管理实施效果评价[J].中国初级卫生保健,2019,3(33):6-7.
[9]任玉翠.基于社区卫生服务中心绩效管理及其思考有关思考[J].经济研究与管理,2020,8:123-125.
[10]张培培,陆伟玮,徐建德等.上海市嘉定区中医医院绩效管理实施效果评价[J].山西医药杂志,2020,10(49):2669-2672.